

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN MANAJER DAN KEEFEKTIFAN  
MONITORING CONTROL TERHADAP ESKALASI KOMITMEN DALAM  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN INVESTASI**

*Novi Astuti Jasrul*

*Alumni Prodi Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta  
novi.fahmi@gmail.com*

**Abstrak:** Pengaruh Gaya Kepemimpinan Manajer dan Keefektifan *Monitoring Control* terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Manajer, Keefektifan *Monitoring Control* terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi. Gaya Kepemimpinan Manajer yang digunakan dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Manajer Otokratis dan Demokratis. Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen dengan desain penelitian *factorial 2x2 between subject*. Populasi pada penelitian ini adalah mahasiswa Prodi MAKSI FEB UGM dengan jumlah populasi 92 mahasiswa. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode Gay (1992). Penelitian ini menggunakan *pilot test* pada 30 mahasiswa Prodi Akuntansi 2011 FE UNY. Metode analisis data yang digunakan adalah *Two-Way anova* dengan uji normalitas dan homogenitas sebagai prasyarat. Penelitian eksperimen ini dibantu dengan menggunakan Program SPSS versi 16.

Hasil dari penelitian eksperimen ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Manajer terbukti tidak berpengaruh terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi dengan melihat hasil  $P_{\text{value}}$  signifikan 0,668 ( $P > 0,05$ ) atau  $F_{\text{hitung}}$  0,185 ( $< 3,98$ ), Keefektifan *Monitoring Control* terbukti tidak berpengaruh terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi dengan melihat hasil  $P_{\text{value}}$  signifikan 0,816 ( $P > 0,05$ ) atau  $F_{\text{hitung}}$  0,055 ( $< 3,98$ ), dan Gaya Kepemimpinan Manajer dan Keefektifan *Monitoring Control* secara bersama-sama terbukti berpengaruh terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi dengan hasil  $P_{\text{value}}$  signifikan 0,044 ( $P < 0,05$ ) atau  $F_{\text{hitung}}$  4,226 ( $> 3,98$ ).

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Manajer Otokratis dan Demokratis, Keefektifan *Monitoring Control*, Eskalasi Komitmen, Pengambilan Keputusan Investasi.

**Abstract:** *The Influence of Manager's Leadership Style and The Effectiveness of Monitoring Control on Escalation of Commitment in Investment Decisions Making.* This study is aims to know the influence of Manager's Leadership Style and The Effectiveness of Monitoring Control on Escalation of Commitment in Investment Decisions Making. Leadership Style of Manager in this research used autocratic and democratic. This study was experiment research with factorial 2x2 between subject research designs. The population of this research was 92 students of Master of Accounting study program, Faculty of Economics and Business, Gadjah Mada University. The Sample collecting technique used was Gay's method (1992). Furthermore, this study used pilot test to 30 students of Accounting study program year of 2011, Faculty of Economics, Yogyakarta State University. Method of data analysis in this research used Two-Way ANOVA with normality and homogeneity test as a prerequisite. Moreover, this experimental research was supported by SPSS version 16 program.

Finding of this research shows that Manager's Leadership Style is proved not influence of the Escalation of Commitment in Investment Decisions Making, as shown by significant

*P<sub>value</sub> of 0.688 ( $P > 0.05$ ) or  $F_{count}$  0.185 ( $< 3.98$ ), The Effectiveness of Monitoring Control is proved not influence of the Escalation of Commitment in Investment Decisions Making, as shown by significant  $P_{value}$  of 0.816 ( $P > 0.05$ ) or  $F_{count}$  0.055 ( $< 3.98$ , and Manager's Leadership Style and The Effectiveness of Monitoring Control are together proved not to influence of the Escalation of Commitmen in Investment Decision Making, , as shown by significant  $P_{value}$  of 0.044 ( $P < 0.05$ ) or  $F_{count}$  4.226 ( $> 3.98$ ).*

**Keywords:** *Autocratic and Democratic Manager's Leadership Styles, The Effectiveness of Monitoring Control, Escalation of Commitment, Investment Decisions Making.*

## PENDAHULUAN

Peran manajer sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan untuk keberlangsungan perkembangan perusahaan terutama pada proyek investasi. Pengambilan keputusan (*decision making*) menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan atau kegagalan seorang manajer dalam menetapkan pilihan untuk melanjutkan atau menghentikan proyek investasi. Arfan Ikhsan Lubis (2010: 271) menjelaskan pengambilan keputusan merupakan suatu proses memilih salah satu pilihan di antara berbagai alternatif-alternatif tindakan yang akan berpengaruh terhadap masa depan. Manajer sebagai agen dari pemilik perusahaan harus memperhitungkan dan mempertimbangkan pilihan yang akan ditetapkan agar pilihan tersebut bukan merupakan keputusan yang salah untuk perusahaan.

Manajer proyek sering mengalami dilema atau kesulitan dalam membuat keputusan untuk menghentikan atau melanjutkan proyek investasi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Beberapa tindakan manajer tersebut berupaya untuk

tetap mempertahankan atau menyelamatkan proyek investasi hingga akhir dengan menambahkan dana (investasi tambahan) pada proyek investasi tersebut.

Manajer mengasumsikan jika penambahan dana untuk proyek investasi tersebut dapat menghasilkan pengembalian positif maka perusahaan tidak mengalami kerugian atau dana yang dikeluarkan untuk proyek investasi yang diberikan perusahaan tidak sia-sia. Sebaliknya, jika penambahan dana untuk proyek investasi tersebut menghasilkan pengembalian negatif maka perusahaan akan mengalami kerugian. Oleh karena itu, manajer sering mengalami perilaku bias atau perilaku yang tidak masuk akal yang terdorong untuk mempertahankan keputusan yang telah diambil sebelumnya hingga periode proyek tersebut berakhir, padahal keputusan tersebut dapat merugikan perusahaan atau organisasi.

Bazerman (1994) dan Staw (1981) menyebut perilaku tidak masuk akal ini sebagai *nonrational escalation of commitment* dan *syndrome of decision errors* yang berarti suatu tindakan individu untuk mempertahankan komitmen terhadap

keputusan yang telah dipilih sebelumnya hingga diluar batas rasional atau terpusat pada keputusan yang salah dari pembuat keputusan.

Penelitian Shulz dan Cheng (2002) menjelaskan tanggung jawab pribadi seseorang manajer (agen) merupakan salah satu faktor manajer melakukan eskalasi komitmen di mana manajer (agen) yang memiliki tanggung jawab penuh atau tinggi cenderung mengalami tingkat eskalasi komitmen lebih tinggi dibandingkan manajer yang memiliki tanggung jawab pribadi yang lebih rendah. Menurut Jesica Handoko (2006) manajer pusat investasi jika diberikan tanggung jawab berarti manajer tersebut memiliki otoritas terhadap segala kegiatan manajemen pada investasi yaitu perencanaan, pengorganisasian dan pengambilan keputusan sehingga tanggung jawab yang dipikul oleh manajer mendorong manajer untuk melakukan investasi tambahan yang berisiko.

Tanggung jawab dan wewenang tinggi yang terpusat pada pemimpin dalam pengambilan keputusan menggambarkan gaya kepemimpinan manajer otokratis. Sedangkan manajer yang memiliki tingkat tanggung jawab yang rendah dengan tanggung jawab keberhasilan dipikul bersama-sama merupakan salah satu ciri-ciri gaya kepemimpinan manajer demokratis.

Penelitian tentang tanggung jawab pribadi sebagai salah satu faktor

kecenderungan eskalasi komitmen di Indonesia diteliti oleh Amilin (2003). Amilin (2003) dan Jesica Handoko (2006) yang menjelaskan manajer dengan tanggung jawab kecil akan melanjutkan proyek investasi karena manajer tersebut memiliki *locus of control* eksternal dan manajer dengan tanggung jawab besar akan melanjutkan proyek investasi karena manajer memiliki *locus of control* internal.

Salah satu fenomena eskalasi komitmen yang terjadi di Indonesia adalah proyek P3SON (Pembangunan Pusat Pendidikan Pelatihan dan Sekolah Olah Raga Nasional) atau dikenal dengan proyek Hambalang yang bernilai Rp 1,2 triliun. Menurut PVMBG (Pusat Vulkanologi dan Mitigasi Bencana Geologi), Hambalang termasuk dalam zona kerentanan gerakan tanah menengah tinggi dan PVMBG menyarankan untuk tidak membangun proyek P3SON di Hambalang. Tahun 2005 nilai proyek P3SON (proyek Hambalang) bertambah menjadi Rp 2,5 triliun. Tahun 2010 disampaikan proyek ini akan dilanjutkan pembangunan tahap 1 P3SON di bukit Hambalang, namun BPK menemukan penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang yang menyebabkan kerugian pada Negara Indonesia sebesar Rp 243,6 miliar (VIVA NEWS, 2012).

Fenomena tersebut menjelaskan adanya kepentingan pribadi dengan tujuan tertentu, permainan politik dan tanggung

jawab yang rendah terhadap proyek yang akan dibangun. Menurut Effriyanti (2005) fenomena eskalasi komitmen tersebut dapat dijelaskan menggunakan teori keagenan di mana ketika manajer memiliki informasi yang tidak dimiliki oleh prinsipal, manajer akan melanjutkan proyek investasi yang terindikasi gagal atau merugi dan manajer terdorong untuk mengambil keputusan yang menguntungkan kepentingan ekonomi pribadinya yang mengakibatkan manajer mengabaikan kepentingan perusahaan dan juga dapat dijelaskan menggunakan *self justification theory* di mana manajer melakukan eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi dikarenakan manajer (agen) yang bertanggung jawab dan terlibat dari awal pada proyek investasi akan membenarkan keputusan sebelumnya hingga proyek tersebut berakhir walaupun keputusan tersebut adalah salah. Oleh karena itu, perlu beberapa tindakan untuk mengurangi atau mencegah perilaku eskalasi komitmen pada pemimpin yang dapat merugikan perusahaan atau organisasi dengan tindakan irasionalnya.

Penelitian Chong dan Suryawati (2010) menjelaskan sebuah mekanisme pengawasan dan pemantauan (*monitoring control*) di perusahaan dengan mendirikan Departemen Evaluasi Proyek yang akan mengawasi dan memantau seluruh aktivitas investasi perusahaan untuk mengurangi

kecenderungan manajer melakukan eskalasi komitmen terhadap sumber daya proyek yang tidak menguntungkan. Hasil penelitian Chong dan Suryawati (2010) dibuktikan secara empiris bahwa manajer yang mendapatkan pengawasan dan pemantauan (*monitoring control*) memiliki kecenderungan kecil untuk melanjutkan proyek investasi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan atau memiliki kecenderungan lebih besar untuk menghentikan proyek investasi yang tidak menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan.

Fama dalam Tosi dan Gomez-Mejia (1994) menjelaskan praktik *monitoring control* yang dilakukan oleh prinsipal terhadap agen (manajer) dilakukan untuk menyelaraskan kepentingan antara agen (manajer) dan prinsipal sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat dan mencegah agen (manajer) dalam membuat keputusan yang salah atau tidak tepat. Hal tersebut dikarenakan jika manajer dengan tanpa pengawasan dan pemantauan akan cenderung untuk berperilaku oportunistik yang akan menggunakan kesempatan untuk menguntungkan dirinya sendiri dengan tujuan tertentu, sehingga untuk mencegah perilaku manajer tersebut dibutuhkan pengawasan dan pemantauan (*monitoring control*) dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mencegah manajer dalam

membuat keputusan yang memiliki umpan balik negatif (merugi) terhadap prinsipal.

## METODE PENELITIAN

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan Desember 2014 sampai dengan bulan Januari 2015. Penelitian ini dilaksanakan di Magister Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada.

### Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksperimen *factorial lengkap seimbang (balanced complete factorial experiment)* dengan desain eksperimen *factorial 2 x 2 between subject*.

Tabel 1. Desain Penelitian *Factorial 2 x 2 Between Subject*

| Perlakuan  | Keefektifan<br><i>Monitoring Control</i> |         |
|------------|--|---------|
|            | Tanpa                                    | Ada     |
| GKM        |  |         |
| Otokratis  | Kasus A                                  | Kasus C |
| Demokratis | Kasus B                                  | Kasus D |

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

### Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah mahasiswa Magister Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada. Populasi pada

penelitian ini berjumlah 92 mahasiswa. Penentuan ukuran sampel dalam penelitian eksperimen ini, peneliti menggunakan metode Gay (1992) dengan sampel minimal 15 partisipan tiap kelompok kasus.

### Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan instrumen kasus pengambilan keputusan investasi variabel Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi dalam bentuk tayangan video yang di desain oleh peneliti dan untuk variabel Keefektifan *Monitoring Control* disisipkan sebuah memo dari perusahaan untuk manajer dan sedangkan variabel Gaya Kepemimpinan Manajer diberi beberapa pernyataan dalam bentuk kuesioner.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Program SPSS versi 16 dengan menguji data, antara lain:

#### 1. *Pilot Test*

*Pilot test* bertujuan untuk mengetahui tingkat pemahaman partisipan terhadap kasus yang diberikan. Tingkat pemahaman partisipan terhadap kasus yang diberikan dapat diketahui dari jawaban *manipulation check* setiap partisipan yang ikut *pilot test*. Partisipan dikatakan paham apabila telah

menjawab *manipulation check* dengan persen kebenaran  $\geq 50\%$  atau menjawab dengan benar  $\geq 3$  pernyataan dari 6 pernyataan *manipulation check* yang disediakan oleh peneliti. *Pilot test* dilakukan pada 30 mahasiswa angkatan 2011 Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

## 2. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian ini dibagi ke dalam 2 bentuk, yaitu statistik deskriptif untuk data demografi dan statistik deskriptif data variabel. Statistik deskriptif data demografi menjelaskan karakteristik demografi subjek penelitian yaitu jenis kelamin, universitas, semester, status bekerja (belum atau sudah), umur, dan lama bekerja sedangkan statistik deskriptif data variabel meliputi variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

## 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

dua jenis validitas yang digunakan peneliti untuk mengukur validitas instrumen yang digunakan dalam penelitian eksperimen ini yaitu *face validity* dan validitas isi (*content validity*). Validitas isi yang digunakan untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan Manajer sedangkan variabel Keefektifan *Monitoring Control* berupa memo serta variabel Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi yang instrumennya berupa

simulasi kasus pengambilan keputusan investasi, peneliti menggunakan teknik *face validity* dengan meminta beberapa orang (mahasiswa dan dosen pembimbing) untuk mengisi atau membaca instrumen kasus tersebut dan meminta pendapat mereka untuk keperluan revisi.

Uji validitas pada variabel Gaya Kepemimpinan Manajer dilakukan dengan cara mengorelasikan skor item pernyataan dengan skor total item pernyataan dengan signifikansi 0,05. Metode yang digunakan untuk uji realibilitas variabel Gaya Kepemimpinan Manajer adalah metode cronbach's alpha. Nunnally dalam Imam Ghozali (2011: 48) menjelaskan instrumen dikatakan reliabel atau handal jika memberikan nilai *cronbach's alpha*  $> 0,70$ .

## 4. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data primer yang akan diolah berdistribusi normal atau tidak dari residualnya. Peneliti melakukan uji normalitas dengan menggunakan teknik pengujian normalitas *one sample kolmogorov-smirnov* yaitu dengan menggunakan uji 2 sisi dan taraf signifikansi 0,05.

## 5. Uji Homogenitas

Uji homogenitas sebagai uji prasyarat sebelum melakukan uji hipotesis menggunakan anova (*Analysis of Variance*).

Peneliti menguji homogenitas menggunakan *levene's test of homogeneity of variance* dengan nilai signifikansi  $\geq 0,05$ .

## 6. Uji Hipotesis

Teknik analisis data untuk menguji hipotesis pada penelitian eksperimen ini menggunakan *two way anova*. Kriteria signifikansi dapat dilihat jika  $P_{value} \leq 0,05$  atau jika  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$ . Maka hipotesis yang diajukan dapat diterima atau terdukung. Sedangkan jika  $P_{value}$  signifikansi  $> 0,05$  atau jika  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$ , maka hipotesis ditolak atau tidak terdukung.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Subjek dan Data Penelitian

| Partisipan                                      | Jenis Kasus |    |    |    | Jml |
|---|-------------|----|----|----|-----|
|   | A           | B  | C  | D  |     |
| MAKSI UGM                                       | 29          | 17 | 23 | 23 | 92  |
| Pengisian tidak lolos <i>Manipulation Check</i> | -           | 1  | -  | -  | 1   |
| Jumlah data partisipan yang didapat             | 29          | 16 | 23 | 23 | 91  |
| <i>Trimming</i>                                 |             |    |    |    | 14  |
| Data yang diolah                                | 21          | 16 | 17 | 19 | 73  |

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Jumlah subjek penelitian yang mengisi kasus saat penelitian eksperimen ini berjumlah 92 partisipan. Terdapat partisipan yang tidak lolos dalam *manipulation ckeck* pada kasus B berjumlah 1 partisipan, sehingga didapatkan jumlah subjek penelitian yang dapat dijadikan sampel dalam penelitian ini sejumlah 91 partisipan. Peneliti melakukan *Trimming* karena saat peneliti menganalisis menggunakan 91 data partisipan, hasil uji normalitas menunjukkan 91 data partisipan tidak berdistribusi normal dari residualnya sehingga data partisipan yang diolah berjumlah 73 partisipan.

## Statistik Deskriptif Data Demografi

### 1. Statistik Deskriptif Umur

Tabel 3. Umur Partisipan pada Tiap Kasus

| Ket.    | Kasus A | Kasus B | Kasus C | Kasus D |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| N       | 21      | 16      | 17      | 19      |
| Min     | 23      | 23      | 23      | 22      |
| Max     | 35      | 41      | 41      | 39      |
| Mean    | 27,14   | 29,00   | 28,88   | 29,68   |
| Median  | 26      | 30      | 26      | 30      |
| Modus   | 24      | 24      | 24      | 22      |
| Std.    | 4,127   | 5,279   | 5,487   | 5,697   |
| Deviasi |         |         |         |         |

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Umur rata-rata partisipan dari empat kasus yang diberikan berkisar 27,14 sampai

dengan 29,68. Median umur partisipan untuk kasus A 26 tahun, kasus B 30 tahun, kasus C 26 tahun, dan kasus D 30 tahun. Standar deviasi umur partisipan dari empat kasus tersebut berkisar dari 4,127 sampai dengan 5,697. Partisipan dengan umur paling muda yaitu 22 tahun pada kasus D dan partisipan dengan umur paling tua yaitu 41 tahun pada kasus B dan C.

Ada dua kategori jenis kelamin dalam penelitian eksperimen ini yaitu laki-laki dan perempuan. Jumlah subjek penelitian dengan jenis kelamin perempuan lebih banyak dalam penelitian ini yang berjumlah 44 partisipan sedangkan partisipan dengan jenis kelamin laki-laki lebih sedikit yaitu 29 partisipan.

### 3. Statistik Deskriptif Status Bekerja

Tabel 4. Status Bekerja Partisipan

| Ket     | Sudah | Belum | Jumlah |
|---------|-------|-------|--------|
| Kasus A | 11    | 10    | 21     |
| (%)     | 15,07 | 13,70 | 28,77  |
| Kasus B | 12    | 4     | 16     |
| (%)     | 16,44 | 5,48  | 21,92  |
| Kasus C | 9     | 8     | 17     |
| (%)     | 12,33 | 10,96 | 23,29  |
| Kasus D | 12    | 7     | 19     |
| (%)     | 16,44 | 9,59  | 26,03  |
| Jumlah  | 44    | 29    | 73     |
| (%)     | 60,27 | 39,73 | 100    |

### 2. Statistik Deskriptif Jenis Kelamin

Tabel 2. Jenis Kelamin Partisipan

| Ket | Kasus |    |    |    | Jml | (%)   |
|-----|-------|----|----|----|-----|-------|
|     | A     | B  | C  | D  |     |       |
| L   | 11    | 8  | 4  | 6  | 29  | 39,73 |
| P   | 10    | 8  | 13 | 13 | 44  | 60,27 |
| Jml | 21    | 16 | 17 | 19 | 73  | 100   |

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Tabel 4 menjelaskan bahwa partisipan yang sudah bekerja berjumlah 44 partisipan dan belum bekerja 29 partisipan. *Persentase* untuk partisipan yang sudah bekerja 60,27% dan belum bekerja 39,73% dari 73 partisipan yang menjadi subjek penelitian.

### 4. Statistik Deskriptif Lama Bekerja

Tabel 5. Lama Bekerja Partisipan

| Ket        | Kasus |    |    |    | Jml | (%)   |
|------------|-------|----|----|----|-----|-------|
|            | A     | B  | C  | D  |     |       |
| 0 Thn      | 10    | 4  | 8  | 7  | 29  | 39,73 |
| < 1 Thn    | -     | 1  | -  | -  | 1   | 1,37  |
| 1-5 Thn    | 8     | 6  | 3  | 5  | 22  | 30,14 |
| 6-10 Tahun | 2     | 3  | 4  | 3  | 12  | 16,44 |
| >10 Thn    | 1     | 2  | 2  | 4  | 9   | 12,33 |
| N          | 21    | 15 | 22 | 19 | 77  | 100   |

Sumber: Data primer yang diolah, 2015



Berdasarkan tabel 5, dapat diketahui jumlah lama bekerja partisipan untuk setiap kasus berbeda-beda. Pada kasus A sampai dengan kasus D partisipan yang paling banyak sudah bekerja selama 1 s/d 5 tahun berjumlah 22 partisipan sedangkan paling sedikit sudah bekerja selama kurang dari 1 tahun dengan jumlah 1 partisipan.

### 5. Statistik Deskriptif Semester

**Tabel 6. Tingkat Semester Partisipan**

| Ket        | Jml | (%)   |
|------------|-----|-------|
| Semester 1 | 9   | 12,33 |
| Semester 2 | 61  | 83,56 |
| Semester 3 | 3   | 4,11  |
| Total      | 73  | 100   |

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Tingkat semester partisipan yang mengikuti penelitian eksperimen ini terdiri atas semester 1, 2, dan 3 dari 73 partisipan yang datanya diolah. Subjek penelitian yang paling banyak menjadi partisipan pada penelitian ini adalah partisipan yang berada pada semester 2 yaitu 61 partisipan.

### Statistik Deskriptif Variabel

Nilai rata-rata (mean) dari variabel Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan sebesar 3,63. Nilai minimum dan maksimum data variabel Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi adalah 1 dan 6 dengan standar deviasi 1,603.

Sedangkan untuk nilai rata-rata dari variabel Gaya Kepemimpinan Manajer sebesar 0,48. Nilai minimum dan maksimum data variabel Gaya Kepemimpinan Manajer adalah 0 dan 1 dengan standar deviasi 0,503. Nilai rata-rata dari variabel Keefektifan *Monitoring Control* sebesar 0,48. Nilai minimum dan maksimum data variabel Gaya Kepemimpinan Manajer adalah 0 dan 1 dengan standar deviasi 0,503.

**Tabel 7. Nilai Statistik Variabel Dependen dan Independen**

| Variabel  | N  | Min | Max | Mean | SD    |
|---|----|-----|-----|------|-------|
| Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi | 73 | 1   | 6   | 3,63 | 1,603 |
| Gaya Kepemimpinan Manajer                               | 73 | 0   | 1   | 0,48 | 0,503 |
| Keefektifan <i>Monitoring Control</i>                   | 73 | 0   | 1   | 0,49 | 0,503 |

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

**Hasil Uji Validitas dan Reabilitas**

Tabel 8. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Manajer

| <i>Item</i><br>Pernyataan | <i>Pearson</i><br><i>Correlation</i> | Keterangan  |
|---------------------------|--------------------------------------|-------------|
| 1                         | 0,498                                | Valid       |
| 2                         | 0,521                                | Valid       |
| 3                         | 0,633                                | Valid       |
| 4                         | 0,451                                | Valid       |
| 5                         | 0,490                                | Valid       |
| 6                         | 0,323                                | Valid       |
| 7                         | 0,569                                | Valid       |
| 8                         | 0,434                                | Valid       |
| 9                         | 0,531                                | Valid       |
| 10                        | 0,521                                | Valid       |
| 11                        | 0,388                                | Valid       |
| 12                        | 0,538                                | Valid       |
| 13                        | 0,395                                | Valid       |
| 14                        | 0,303                                | Valid       |
| 15                        | 0,437                                | Valid       |
| 16                        | 0,045                                | Tidak Valid |
| 17                        | 0,483                                | Valid       |
| 18                        | 0,482                                | Valid       |
| 19                        | 0,428                                | Valid       |
| 20                        | 0,338                                | Valid       |
| 21                        | 0,619                                | Valid       |
| 22                        | 0,302                                | Valid       |
| 23                        | 0,205                                | Valid       |
| 24                        | 0,118                                | Tidak Valid |
| 25                        | 0,465                                | Valid       |
| 26                        | 0,345                                | Valid       |

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Uji validitas pada variabel Gaya Kepemimpinan Manajer dengan menggunakan metode uji sampel terpakai dengan nilai signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (n)= 91, diperoleh nilai r tabel 0,204. Berdasarkan tabel 8, terdapat Dua item pernyataan yang dinyatakan tidak valid tersebut adalah item pernyataan dengan nomor 16 dan 24.

Tabel 9. Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Manajer

| <i>Cronbach's</i><br><i>Alpha</i> | <i>N of Items</i> | Keterangan      |
|-----------------------------------|-------------------|-----------------|
| 0,823                             | 24                | Baik (Reliabel) |

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Hasil *cronbach's alpha* pada tabel 9 dapat dinyatakan bahwa item-item pernyataan variabel Gaya Kepemimpinan Manajer adalah baik atau reliabel dengan nilai *cronbach alpha* dari 26 item pernyataan variabel Gaya Kepemimpinan Manajer sebesar 0,823.

**Hasil Uji Normalitas**

Semua data dari empat jenis kasus Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi berdistribusi normal dari residualnya, hal ini dibuktikan dengan signifikansi hasil uji normalitas lebih besar dari 0,05 ( $0,113 \geq 0,05$ ) .

Tabel 10. Uji Normalitas Data (N=73)

| Data Primer  | Kolmo-<br>gorov-<br>Smirnov Z | Sig.  | Kete-<br>rangan              |
|--|-------------------------------|-------|------------------------------|
| Eskalasi   | 1,199                         | 0,113 | Residual                     |
| Komitmen<br>dalam<br>Pengambilan<br>Keputusan<br>Investasi |                               |       | berdis-<br>tribusi<br>normal |

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

### Hasil Uji Homogenitas

Tabel 11. Uji Homogenitas Data

| F     | df <sub>1</sub> | df <sub>2</sub> | Sig   | Ket                       |
|-------|-----------------|-----------------|-------|---------------------------|
| 0,808 | 3               | 69              | 0,494 | Varians sama<br>(homogen) |

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Nilai *F test* sebesar 0,808 dan signifikansi lebih besar dari 0,05 ( $0,494 > 0,05$ ) yang berarti varian dari empat jenis kelompok pada penelitian eksperimen ini adalah sama. Maka, asumsi untuk menggunakan analisis uji hipotesis menggunakan anova telah terpenuhi dan dapat melanjutkan ke analisis *two way anova*.

### Hasil Uji Hipotesis

Tabel 12 hipotesis satu dan kedua terbukti ditolak atau tidak terdukung dengan nilai signifikansi 0,668 dan 0,816 ( $\geq 0,05$ ) atau nilai  $F_{hitung}$  0,185 dan 0,055 ( $< 3,98$ )

sedangkan hipotesis ketiga terbukti diterima atau terdukung dengan nilai signifikansi 0,044 ( $\leq 0,05$ ) atau  $F_{hitung}$  4,226 ( $> 3,98$ ).

Tabel 12. Uji Hipotesis

| Variabel | $F_{hitung}$ | $F_{tabel}$ | Sig   | Ket            |
|----------|--------------|-------------|-------|----------------|
| GKM      | 0,185        | 3,98        | 0,668 | H1 Ditolak     |
| KMC      | 0,055        | 3,98        | 0,816 | H2 Ditolak     |
| GKM*KMC  | 4,226        | 3,98        | 0,044 | H3<br>Diterima |

Dependen Variabel :

Eskalasi      Komitmen      dalam  
Pengambilan      Keputusan  
Investasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Keterangan:

GKM : Gaya Kepemimpinan Manajer

KMC : Keefektifan *Monitoring Control*

(\*) : Secara Bersama-sama

$F_{hitung} > F_{tabel}$  : Hipotesis diterima atau terdukung

$F_{hitung} < F_{tabel}$  : Hipotesis ditolak atau tidak terdukung

Tabel 13. Nilai *Mean* Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi

| Perlakuan  | Keefektifan <i>Monitoring Control</i> |      |
|------------|---------------------------------------|------|
| GKM        | Tanpa                                 | Ada  |
| Otokratis  | 3,86                                  | 3,18 |
| Demokratis | 3,25                                  | 4,11 |

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 13, pengaruh Gaya Kepemimpinan Manajer Otokratis dan ada Keefektifan *Monitoring Control* terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi cenderung rendah dengan nilai mean kecenderungan sebesar 3,18. Begitu juga dengan pengaruh Gaya Kepemimpinan Manajer Demokratis dan ada Keefektifan *Monitoring Control* terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi cenderung tinggi dengan nilai mean kecenderungan sebesar 4,11.

### Pembahasan Hasil Hipotesis

H<sub>1</sub>: Gaya Kepemimpinan Manajer berpengaruh terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi

Membuktikan hipotesis 1 diterima atau ditolak, peneliti melihat nilai signifikansi dari variabel Gaya Kepemimpinan Manajer (GKM) sebesar 0,668 ( $>0,05$ ) dan  $F_{hitung}$  sebesar 0,185 lebih kecil dari  $F_{tabel}$  ( $<3,98$ ) yang berarti hasil pengujian hipotesis 1 tidak mampu membuktikan bahwa, gaya kepemimpinan seorang manajer tidak berpengaruh pada pengambilan keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan proyek investasi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan.

Hasil penelitian pada hipotesis 1 terbukti tidak berpengaruh dimungkinkan karena 39,73% atau 29 partisipan dari 73 partisipan yang menjadi subjek penelitian belum memiliki pengalaman kerja yang terlibat

langsung dalam pengambilan keputusan investasi sehingga partisipan belum mengerti Gaya Kepemimpinan Manajer yang bagaimana yang akan diterapkan dalam Pengambilan Keputusan Investasi untuk mencegah diri melakukan Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi.

H<sub>2</sub>: Keefektifan *Monitoring Control* berpengaruh terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi

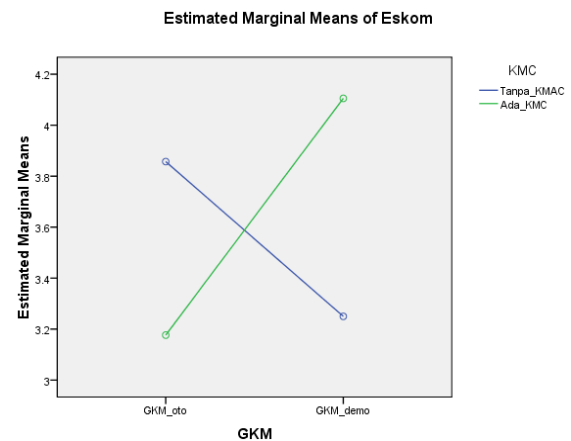
Membuktikan hipotesis tersebut diterima atau ditolak, peneliti melihat nilai signifikansi dari variabel Keefektifan *Monitoring Control* (KMC) sebesar 0,816 ( $>0,05$ ) atau  $F_{hitung}$  sebesar 0,055 lebih kecil dari  $F_{tabel}$  ( $<3,98$ ) yang berarti hasil pengujian hipotesis 2 tidak mampu membuktikan bahwa, Keefektifan *Monitoring Control* (KMC) tidak dapat mengurangi kecenderungan manajer yang melakukan Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi untuk tidak melanjutkan proyek investasi yang terindikasi gagal atau tidak menguntungkan bagi perusahaan.

Hipotesis 2 terbukti tidak berpengaruh karena selama manajer diberikan Keefektifan *Monitoring Control* kuatnya pengaruh faktor penentu organisasional yaitu permainan politik di dalam proyek investasi, persepsi para pembuat keputusan yang berbeda-beda dan sikap manajer yang terlalu optimis (*over optimism*) atas dana tambahan untuk proyek investasi pada keputusan selanjutnya walaupun ada diberikannya Keefektifan

*Monitoring Control* oleh perusahaan secara berkala.

H<sub>3</sub>: Gaya Kepemimpinan Manajer dan Keefektifan *Monitoring Control* secara Bersama-sama Berpengaruh Terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi

Membuktikan hipotesis tersebut diterima atau ditolak, peneliti melihat nilai signifikansi dari Gaya Kepemimpinan Manajer (GKM) dan Keefektifan *Monitoring Control* (KMC) secara *interaction effect* (GKM\*KMC) sebesar 0,044 ( $\leq 0,05$ ) atau  $F_{hitung}$  4,226 lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $> 3,98$ ) yang berarti hasil pengujian hipotesis 3 mampu membuktikan bahwa, Gaya Kepemimpinan Manajer dan Keefektifan *Monitoring Control* secara *interaction effect* (GKM\*KMC) dapat mengurangi kecenderungan manajer untuk melakukan Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi dengan menghentikan proyek investasi yang terindikasi gagal atau tidak menguntungkan bagi perusahaan.



Gambar 1. Interaksi Gaya Kepemimpinan Manajer dan Keefektifan *Monitoring Control* (GKM\*KMC) Terhadap Eskalasi Komitmen Dalam Pengambilan Keputusan Investasi

Hasil hipotesis 3 yang menunjukkan bahwa manajer yang memiliki Gaya Kepemimpinan Manajer Otokratis dengan tidak diberikannya Keefektifan *Monitoring Control* oleh perusahaan dalam membuat keputusan investasi cenderung tinggi mengalami Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi. Hal ini dapat dijelaskan menggunakan teori keagenan di mana manajer yang memiliki tanggung jawab tinggi akan terdorong untuk mengambil keputusan yang menguntungkan pribadinya dan mengabaikan tujuan perusahaan karena manajer memiliki informasi yang tidak dimiliki oleh prinsipal atau *asymmetry information* sehingga dengan tanpa diberikannya Keefektifan *Monitoring Control* manajer akan bersikap oportunistik.

Manajer yang memiliki Gaya Kepemimpinan Manajer Otokratis dan diberikannya Keefektifan *Monitoring Control* oleh perusahaan dalam membuat keputusan investasi, cenderung rendah untuk melanjutkan proyek investasi yang terindikasi gagal atau tidak menguntungkan bagi perusahaan. Hal tersebut dikarenakan adanya pengawasan dan pemantauan secara berkala atau terus menerus yang dilakukan oleh prinsipal kepada agen (manajer) berguna untuk membantu memeriksa persepsi para pembuat keputusan dan membantu prinsipal untuk mendapatkan informasi yang sama seperti yang didapatkan oleh agen (manajer) mengenai perkembangan proyek investasi sehingga informasi tersebut simetri antara agen (manajer) dan prinsipal.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Chong dan Suryawati (2010) pada mahasiswa sarjana program *Bachelor of Commerce* di Universitas Australia dan Staw (1976) pada mahasiswa sarjana di *College of Commerce and Business Administration di University of Illinois, Urbana-Champaign* menjelaskan bahwa dengan adanya tanggung jawab yang tinggi dan tanpa Keefektifan *Monitoring Control*, manajer (agen) cenderung melakukan tindakan Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi pada proyek yang terindikasi gagal dengan melanjutkan proyek investasi dan memberikan dana tambahan untuk periode

selanjutnya hingga periode proyek investasi tersebut berakhir.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis yang dilakukan peneliti, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Manajer terbukti tidak berpengaruh terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan investasi yang berarti hipotesis pertama ditolak atau tidak terdukung. Hal ini dapat dilihat pada nilai signifikansi 0,668 ( $\geq 0,05$ ) atau  $F_{hitung}$  0,185 lebih kecil dari  $F_{tabel}$  ( $< 3,98$ ).
2. Keefektifan *Monitoring Control* terbukti tidak berpengaruh terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi yang berarti hipotesis kedua ditolak atau tidak terdukung. Hal ini dapat dilihat pada nilai signifikansi 0,816 ( $> 0,05$ ) atau nilai  $F_{hitung}$  0,055 lebih kecil dari  $F_{tabel}$  ( $< 3,98$ ).
3. Gaya Kepemimpinan Manajer dan Keefektifan *Monitoring Control* secara bersama-sama terbukti berpengaruh terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi yang berarti hipotesis ketiga diterima atau terdukung. Hal ini dapat dilihat pada nilai signifikansi 0,044 ( $\leq 0,05$ ) atau nilai  $F_{hitung}$  4,226 lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $> 3,98$ ).

## Saran

Saran peneliti yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Manajer proyek dalam pengambilan keputusan investasi sebaiknya menganalisis terlebih dahulu kelebihan dan kekurangan dari keputusan yang akan dipilihnya. Selain itu, perlu adanya pendapat dari rekan kerja yang lebih berpengalaman dalam proyek investasi mengenai keputusan tersebut sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan selanjutnya.
2. Penelitian eksperimen selanjutnya diharapkan menggunakan partisipan yang sesungguhnya yaitu manajer proyek, karena manajer proyek memiliki pengalaman seperti situasi atau kondisi yang sama dengan yang digambarkan pada kasus dalam penelitian eksperimen ini.
3. Peneliti mendukung pendapat Chong dan Suryawati (2010) bahwa perusahaan sebaiknya mendirikan Departemen Evaluasi Proyek sebagai sarana untuk memantau dan mengevaluasi segala aktivitas proyek investasi secara berkala sehingga perusahaan dapat mencegah manajer proyek berperilaku Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi yang dapat merugikan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amilin. (2003). "Pengaruh Tanggung Jawab dan Pertimbangan Etis Manajer Terhadap Judgment Evaluasi Keputusan Investasi Ketika Terjadi Adverse Selection". *Tesis tidak diterbitkan*. Magister Sains dan Doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada.
- Arfan Ikhsan Lubis. (2010). *Akuntansi Keperilakuan*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Bazerman, Max H. (1994). *Judgement in managerial Decision Making*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Chong, Vincent K dan Rindah F Suryawati. (2010). "De-escalation Strategy The Impact of Monitoring Controls on Manager's Project Evaluation Decision." *Journal of Applied Management Accounting Research*. Vol. 8 No.2 pp: 39-50.
- Effriyanti. (2005). "Pemanfaatan Informasi Akuntansi Untuk Menghindari Eskalasi Komitmen pada Level Pengambilan Keputusan." *SNA VIII Solo*. Hal: 747-757.
- Imam Ghozali. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jesica Handoko. (2006). "Pengaruh Tanggung Jawab dan Locus of Control dalam Keputusan Investasi Pouring Good

- Money After Bad.” *Ekutitas*. Vol.10 pp:537-551.
- Shulz, Axel K. D. and Mandy M. Cheng. (2002). “Persesitance in capital budgeting Reinvestment decisions- personal responsibility antecedent and information asymmetry moderator: A note”. *Accounting and finance*, 42: pp. 73-86.
- Staw, Barry M. (1981). “The escalation of commitment to a course of action”. *Academy of managerial Reviews*. Vol. 6. No. 4 : 577-587.
- Tosi Jr, Henry L dan Luis R. Gomez –Mejia. (1994). “CEO Compensation Monitoring and Firm Performance”. *Academy of Management journal*. Vol. 37. No. 4 : 1002-1016.
- Viva News. (2012). Asal Mula Mega Proyek Hambalang. Diambil dari: <http://nasional.news.viva.co.id/news/read/363930-asal-mula-mega-proyek-hambalang>, pada tanggal 14 Januari 2014.